

学校编码: 10384

学号: 17920081151052

分类号\_\_密级\_\_

UDC\_\_



廈門大學

碩 士 學 位 論 文

谷 歌 商 務 模 式 初 探

A Research on Google's Business Model

黃 海 滢

指导教师姓名: 生柳荣 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2012 年 10 月

论文答辩时间: 2012 年 11 月

学位授予日期: 2012 年 12 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2012 年 10 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

---

## 摘 要

二十世纪九十年代，互联网在全球范围内快速普及，成为信息技术发展的一个重要里程碑，从此人类社会步入了互联网时代。与此同时，新技术的引入也带来了新的经济形态，各种互联网企业竞相出现。与新兴的 IT 技术一样，这些企业在经历了初期的快速发展之后，即将面临命运的考验，是快速衰落或继续发展，其最终成败有待于时间检验。

在众多的互联网企业中，谷歌堪称是一个成功的典范。无论是技术创新的速度，还是收入增长的速度，从公司创立之初一直处于快速发展的过程中。在谷歌之前，普通门户网站依靠内容来吸引点击，然后通过投放广告来获利，但这种广告销售模式有许多不足之处，广告针对性不强，效果不理想是最显著的问题。谷歌没有遵循通行的经营模式，而是围绕其搜索引擎技术，构建起一个应用、服务体系，使用谷歌产品及服务的客户最终都将接触到其高效精确的搜索引擎，当然也包括投放的广告。通过整个体系的互相关联与促进，达到排除竞争对手，扩大自身市场份额，顺利销售网络广告的目的。这种独具特色的商务模式，其成功经验值得后来者，特别是起步较晚的中国互联网企业学习与借鉴。当然，谷歌的商务模式也并非完美，广告收入在营业收入中占比过高以及在营销中对用户隐私的侵犯等问题也是需要正视和解决的问题。

本文依据商务模式分析的相关理论，将谷歌的整个经营环境与活动进行了解构，系统的分析企业所处的内外部环境、经营中的各种要素，旨在从分析的结果中构建出谷歌商务模式全面的图景，并以此总结成功的经验，发现潜在的威胁，并提出改进的设想。

关键词：谷歌；商务模式；互联网

---

## Abstract

Internet became widespread very rapidly in the 1990s all around the globe and turned out to be an important milestone of the improvement of information technology. From then on, human society has stepped into the era of information. With the introduction of new technology, new form of economy is brought in as well, various kind of internet companies emerged during one night. These companies, after a successful initial achievement, will soon face the bottleneck of sustainable development. Their fate of future is yet to be determined by time.

Google is a model of success among those internet companies. The growth of technological innovation and income are considerable ever since it was registered. Portal websites before Google use content to draw eyeballs and make money by publishing random advertisements. Ignoring the need of the web page viewers, this kind of advertising is inefficient. Google abandoned typical way of advertising and setup a brand new way by building up a whole system of concerning and interacting apps and services. Google users of any app or service will finally be led to the search engine and accurate advertisements. This takes full advantage of its unique efficient search engine. To the followers, including Chinese internet companies, Google's model is worth studying although negative sides such as highly dependency on advertisement income and user privacy protection need to be treated seriously.

By applying relative theory of business model analyzing, the author dissected the environment and operating activities into many parts, and analyzed each part individually. Main objective of the research is to reveal the panorama of Google's business model, to summarize its experience, find out its potential threats and to give advice of improvement.

Keywords: Google; Business Model; Internet

---

## 目 录

第一章 绪论 .....	1
第一节 研究背景及目的 .....	1
第二节 研究方法及论文结构 .....	2
第三节 商务模式的相关定义 .....	7
第二章 谷歌简介及各子环境分析 .....	9
第一节 谷歌简介 .....	9
第二节 平台环境分析 .....	13
第三节 客户环境分析 .....	17
第四节 伙伴环境分析 .....	19
第五节 顶板环境分析 .....	20
第六节 内部环境分析 .....	22
第三章 谷歌商务模式分析 .....	24
第一节 价值主张 .....	24
第二节 价值支撑 .....	27
第三节 价值回收 .....	31
第四节 价值保持 .....	34
第五节 商务模式总结 .....	35
第四章 谷歌商务模式的改进 .....	40
第一节 商务模式改进的必要性 .....	40
第二节 谷歌商务模式面临的挑战 .....	40
第三节 商务模式改进路径 .....	42
第五章 结论 .....	46
第一节 研究的主要结论 .....	46
第二节 研究的不足之处 .....	46
参考文献 .....	48
致 谢 .....	50

---

## Content

Chapter 1:Introduction.....	1
Section 1:Background and Purpose of Research .....	1
Section 2: Research Methodology and Thesis Structure.....	2
Section 3:Relative Definitions of Business Model .....	7
Chapter 2:Brief Introduction of Google Company and Analysis of Sub-environments.....	9
Section 1:Brief Introduction of Google Company .....	9
Section 2:Analysis of Platform Sub-environment .....	13
Section 3:Analysis of Customer Sub-environment .....	17
Section 4:Analysis of Partner Sub-environment .....	19
Section 5:Analysis of Ceiling Sub-environment .....	20
Section 6:Analysis of Inner Sub-environment .....	22
Chapter 3:Analysis of Google' s Business Model .....	24
Section 1:Value Claim .....	24
Section 2:Value Support .....	27
Section 3:Value Retrieve .....	31
Section 4:Value Maintainance .....	34
Section 5:Summary of Google' s Business Model .....	35
Chapter 4:Innovation of Google' s Business Model .....	40
Section 1:Necessity of Bussiness Model Innovation .....	40
Section 2:Google' s Threats .....	40
Section 3:Path of Google' s Business Model Innovation .....	42
Chapter 5:Conclusions.....	46
Section 1:Conclusions of the Thesis .....	46
Section 2:Insufficiencies of the Thesis .....	46
References.....	48
Acknowledgement.....	50

## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景及目的

#### 一、研究背景

随着二十世纪九十年代互联网的快速兴起和普及,互联网行业迎来蓬勃的发展,经过短短的 20 年时间,已具备相当规模。据统计,2012 年全球互联网用户数量已超过 22 亿<sup>①</sup>,约占全球人口的 1/3。行业的快速发展使得一批具有代表性的互联网公司应运而生,例如从事电子商务的亚马逊,提供综合门户服务的美国在线以及提供网页搜索和其他周边服务的谷歌等。业务形态的多样性,造就了互联网公司各自不同的成功经验。中国作为人口总数和互联网用户数最多的国家,互联网行业的市场潜力巨大,在可以预见的将来,行业竞争将会十分激烈。由于起步晚,实力弱等因素的制约,目前中国还比较缺乏有一定影响力和自主创新能力的标杆型互联网企业。要想在竞争中不被外来的对手击败,上述这些成功经验值得中国的互联网企业进行研究和学习。

#### 二、研究目的

谷歌是当今世界市值最大的网络公司,截止 2012 年 5 月 30 日,总市值为 1929 亿美元<sup>②</sup>。作为当今全球市场份额最大的搜索引擎,谷歌无疑是一家成功的公司。但从谷歌普通用户的角度来看,其成功的秘诀却不容易理解。一方面谷歌向用户提供了大量免费的服务:谷歌标志性的搜索服务是完全免费的,这点无需解释,使用者人人皆知。即使打开谷歌首页,找到谷歌提供的其它数十项服务或产品,可以发现它们同样免费。另一方面,由于谷歌客户数量巨大,提供这些免费服务所需的硬件开支、流量成本及其它运营成本也将十分惊人。谷歌如何能够在耗费自身资源向客户提供大量免费服务的同时,保持营业收入及利润的快速增长,成就其在互联网业界的领导地位,一直是作者感兴趣的问题。在经过《商务模式与创新》课程的学习后,作者受到课程内容的启发,希望运用所学的介观商务模式分析的思路,对谷歌不同维度的经营活动进行分析,勾画出谷歌商务模式

---

<sup>①</sup> 数据来源:<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

<sup>②</sup> 数据来源:<http://www.google.com/finance?cid=694653>



的全景，进而解释其成功的原因。

## 第二节 研究方法及论文结构

### 一、研究方法

本文的研究方法遵循提出问题-分析问题-解决问题的逻辑，首先提出对谷歌商务模式进行分析的问题，然后运用翁君奕教授的介观商务模式理论，将谷歌的经营环境进行细分，引入交互界面，依照商务模式分析的框架，对谷歌的内、外部经营环境进行分析，对经营活动按照价值主张、价值支撑、价值保持等商务模式构成要素的标准进行解析，形成对谷歌商务模式的整体描绘。最后在总结商务模式的基础上，提出改进的建议。整体研究框架如下图所示。

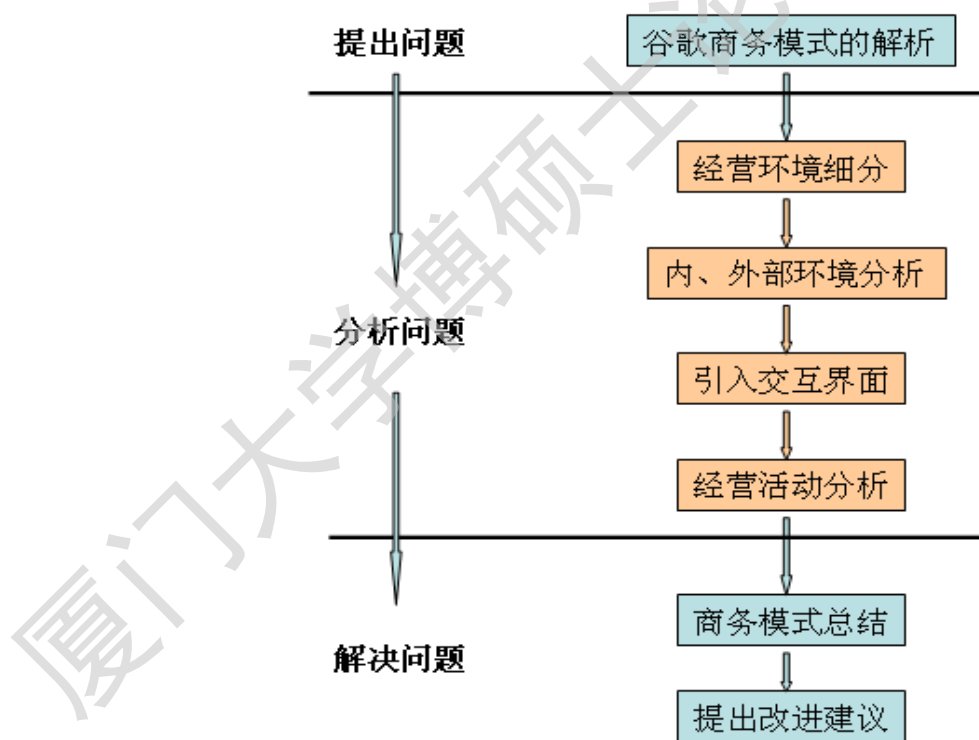


图1-1：本文逻辑结构示意图

### 二、介观商务模式理论简介

介观商务模式理论，是根据认识商务模式的需要，将企业经营环境细分为五个子环境，并引入交互界面。将商务模式的研究角度放在介于微观与宏观之间的

介观层面，使得宏观的战略决策与微观的具体运作通过介观层面的要素整合，真正畅通的衔接起来，从而使企业获得快速反应的全面柔性。

企业经营环境细分的五个子环境分别是：平台环境、客户环境、伙伴环境、顶板环境、内部环境。平台环境是企业经营的基础环境，包括基础技术、政策法规、宏观经济、社会文化观念等企业开展经营活动的自然及社会条件。客户环境是指企业现有及潜在的客户群体。伙伴环境指企业的供货商、联盟伙伴、债权人等利益相关者。顶板环境也可以成为竞争环境，即竞争者、潜在竞争者和替代品提供者。内部环境是指企业内部的资源与组织形态，即股东、管理者、员工组织在一起，运用企业的货币资产、实物资产、无形资产等各种资源，为实现企业使命而形成的组织形态。

为将企业经营活动代入各子环境之间的互换与交流的过程进行考察，还需要引入交互界面。交互界面就是各子环境之间交互的媒介，是信息、资源交流互换的场合与过程。交互界面包括平台界面、客户界面、伙伴界面、顶板界面及内部构造。由各子环境及其相互之间的交互界面构成的企业经营全景如图 1-1 所示。

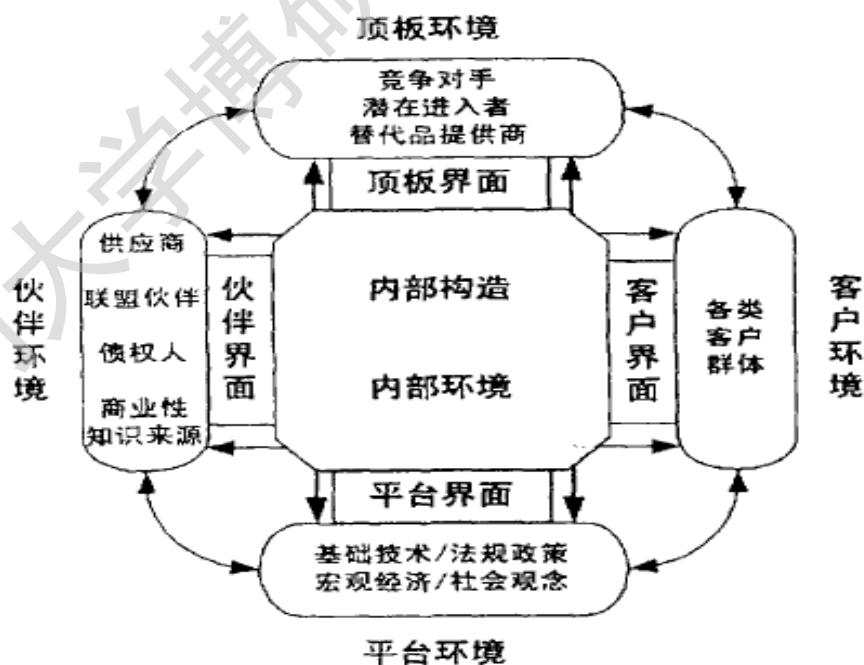


图 1-2：企业经营全景图

资料来源：翁君奕，商务模式创新，经济管理出版社，2004

子环境的设定，概括了企业经营活动所需的全部资源与范围，因此企业的经营活动都在各个子环境之间（或内部），即交互界面中发生。经营活动的复杂程度视子环境的性质而变化，较简单为平台界面与顶板界面。在平台界面，经营活动包括科研资助项目和知识网络、公共关系管理、游说、诉讼等，而在顶板界面，经营活动包括知识产权管理、商业情报工作、各种竞争策略（合谋、阻遏、共生等）。对于经营活动的主要领域伙伴界面、内部构造以及客户界面，按照提交价值的对象、提交价值的内容、提交价值的方式、企业对价值的回收方式，可将经营活动分为四类，如表 1-1 所示。

**表 1-1：伙伴界面、内部构造及客户界面的经营方式**

经营活动	客户界面	内部构造	伙伴界面
价值对象	市场细分 目标市场选择 市场定位 其他	企业使命 利益相关者概念 其他	分拆 购并 外包 供应商选择 其他
价值内容	产品本身质量和性能 价格 服务 体验 接触距离 其他	客户价值 伙伴价值 薪酬 其他	建立供应合作关系 建立供应网 为供应商提供指导 利用供应商创新 发展全球供应基地 战略联盟 行业标准 其他
价值提交	销售渠道 品牌设计 营销传播 广告促销 销售 售后服务 客户关系管理 其他	治理结构 资本结构 决策和领导方式 业绩评价和监督体系 组织结构 产品或服务组合 工艺流程 业务流程 质量管理 信息管理 知识管理 价值链管理 企业边界设定与调整 其他	质量控制 采购管理 物流管理 合作伙伴关系管理 其他

价值回收	收费方式 应收款管理 其他	股利分配 股东价值管理 其他	付款方式 应付款管理 其他
------	---------------------	----------------------	---------------------

资料来源：翁君奕. 商务模式创新. 经济管理出版社, 2004

如上表所示，在确定客户界面、内部构造和伙伴界面的经营活动后，企业的经营即可以有不同经营活动组合的选择。例如，客户界面中确定价值对象的市场细分，可以根据消费者行为方式、消费偏好、年龄特征和地域特征等进行分类。假设市场细分的方式有3种，而根据每种细分结果进行的目标市场选择又可以产生包含不同数量细分市场的4个方案。类似地，企业还可以对每个目标市场做出5种不同的品牌定位。于是在价值对象的三种经营活动之中就有60种不同的形态组合。由此类推，每个企业的客户界面、内部构造和伙伴界面，都存在大量的经营活动的组合，而把一个企业各个界面的经营活动组合再组合到一起，形成整体的多界面一体化组合，就形成了企业商务模式的概念，每一种组合，都是一个特定的商务模式原型。

商务模式原型，即企业所有界面经营活动组合的再组合，较之单一界面的组合，多样性与复杂性大大增加，因此一定条件下会明显增加经营上的价值空间。但并非所有商务模式原型都有意义，只有有意义的组合才算是真正意义上的商务模式，因为不排除在某种组合下，不同界面的经营活动之间存在某种冲突，从而抵消整体的效果。

商务模式的发现或者解析，可以采取“旋转魔方”的方式进行，即如图1-2所示，建立三轴坐标，把客户界面、内部构造和伙伴界面中各个可能的形态组合按照既定的顺序编号加以排列，把编号作为数轴上的坐标，就可以得到分别由客户界面、内部构造和伙伴界面的全部形态组合为坐标轴、一体化核心界面形态组合即商务模式原型为三维空间对应点的三维图像。对商务模式的发现或者解析是通过单独或同时改变三个坐标轴的参数，筛选出有效的形态组合来进行的。因其既不研究各生产活动的具体形态，也没有把所有界面和内部构造作为一个整体，研究其与外部环境的关系，所以既不涉及宏观面，也不涉及宏观面，“介观”方式因此而得名。

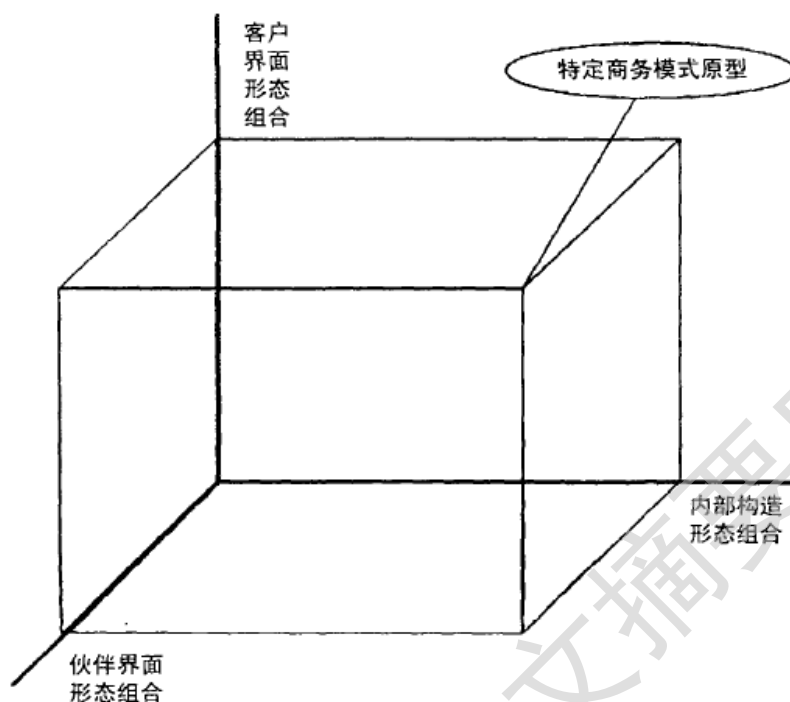


图1-3：商务模式原型的三维图示

资料来源：翁君奕，商务模式创新，经济管理出版社，2004

有了以上对企业经营环境所做的分析作为基础，对于企业商务模式的分析或者创新可以通过一个分析框架来进行，这个框架包括价值主张、价值支撑和价值保持三个基本概念。在实际中，商务模式往往是由这些要素来表征的。价值主张就是指核心界面（就是指经营活动的主要领域伙伴界面、内部构造以及客户界面）中能够为客户、伙伴或者员工创造价值并最终为企业带来显著价值的要素或者要素形态的组合。价值主张指明了企业将在何处或者如何去创造或者发掘价值，它包括两个层次，首先是能够创造价值的部位，其次明确价值创造或者发掘的方式。价值支撑是指核心界面中为实现价值主张所必须采取的要素或要素形态的组合，其作用体现在，如果没有价值支撑作为保障，价值主张就无法提交或者无法顺利回收。价值保持则是指保护价值支撑或者价值主张免受侵蚀和伤害的要素或要素形态的组合。如果没有价值保持，价值主张和价值支撑将会受到侵蚀或流失。

### 三、论文结构

本文共分为五章，第一章为绪论，主要介绍本文的研究背景、研究目的、相关领域理论综述、本文所用的研究方法以及论文结构；第二章为谷歌简介及企业经营环境分析，对研究目标的背景做简单的介绍，划分了谷歌经营的五个子环境

并作出分析；第三章为谷歌商务模式解析，运用介观商务模式理论对谷歌各交互界面的有效经营活动组合进行了分析，描绘出谷歌商务模式的全景；第四章为解析谷歌商务模式后提出的改进建议；第五章为全文总结，找出研究的不足之处，并提出今后的研究方向。

### 第三节 商务模式的相关定义

#### 一、商务模式起源及定义

在商业竞争日趋激烈的今天，商务模式的重要性已得到各界的高度认可和重视。甚至有观点认为,当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商务模式之间的竞争,商务模式的重要性可见一斑。商务模式（Business Model）又被译作商业模式，业务模式，商务模型等等，其概念虽然在上世纪五六十年代就已有提及<sup>①</sup>，但真正的兴盛是自上世纪 90 年代起，随着互联网产业的繁荣，学术界对互联网企业成功经验的研究而逐渐见诸于各种文献。关于商务模式的定义目前仍然没有一个权威的版本，相对比较贴切的说法是：商务模式是一种包含了一系列要素及其关系的概念性工具，用以阐明某个特定实体的商业逻辑。它描述了公司所能为客户提供的价值以及公司的内部结构、合作伙伴网络和关系资本等借以实现（创造、推销和交付）这一价值并产生可持续盈利收入的要素。

#### 二、商务模式理论研究成果简要回顾

目前关于商务模式的理论研究非常丰富，没有统一的解释，按照对商务模式功能的表述，大致可以分为以下三类：

经营或盈利模式论。Stewart 等(2000)认为，商务模式是企业能够获得并保持其收益流的逻辑陈述。Rappa（2004）认为，商务模式就其最基本的意义而言，是指做生意的方法,是一个公司赖以生存的模式，即一种能够为企业带来收益的模式。商务模式规定了公司在价值链中的位置,并指导其如何赚钱。经营或盈利模式论从企业经营的角度出发，将商务模式理解成企业优化配置内外部资源，实现合理经营或者盈利的方式方法。这样的理解简单易懂，但仅仅将商务模式等同

<sup>①</sup> 1957年，Bellman 和Clark 在 Operations Research [ 1957 ,5 (4) :469~503 ]上发表的 On the Construction of a Multi Stage , Multi Person Business Game中首次提及商务模式的内容

于企业的经营决策，而忽略了参与或影响企业经营的内外部因素如员工、客户、竞争对手乃至市场监管者等角色，有一定的局限性。

价值创造模式论。Afuah 等(2001)把商务模式定义为企业获取并使用资源，为顾客创造比竞争对手更多的价值以赚取利润的方法。Petrovic(2001)认为商务模式描述了隐含在实际业务流程背后的商业系统创造价值的逻辑。价值创造模式论继承和发展了迈克尔·波特关于价值链分析的思想，能够找出企业的竞争优势所在，具有比较明确的指导意义，但不足之处在于仅仅点出了企业的竞争优势，而缺乏对于企业竞争优势如何形成及产生作用的综合论述。

综合系统论。Timmers (1998) 将商务模式看作是由产品、服务和信息构成的有机系统，并对商务模式做出了如下定义：“一个产品、服务和信息流的框架”，其中包括“对商业活动及其作用的描述”、“对不同商业参与者潜在利益的描述”、“对收入来源的描述”等多个方面的内容。KMLab 顾问公司(2000)将商业模式定义为对企业创造价值行为的描述，内容涉及企业的产品、服务、企业形象以及配销的特定组合，还包括为完成价值创造目标而配备的人员与设施的基本组织。在国内，翁君奕(2004)认为，商务模式是企业的关键活动领域的各种基础性活动的有意义的组合。综合系统论从企业的各个维度去描述商务模式的本质，强调了商务模式的综合性、系统性，视角较为全面。

## 第二章 谷歌简介及各子环境分析

### 第一节 谷歌简介

#### 一、“Google”一词的含义

“Google”一词源自单词“googol”。这一数学用词是美国数学家爱德华·卡斯纳（Edward Kasner）九岁的侄子米尔顿·西罗蒂（Milton Sirotta）于1938年所创造出来的，原意为10的100次方，即数字1后面跟100个零，意指“巨大的数字”。1996年斯坦福大学在读博士生谢尔盖·布林（Sergey Brin）和拉里·佩奇（Lawrence Page）联合开发了一个搜索项目“BackRub”，1998年二人开始创业时本想将项目名称命名为“googol”，但因域名已被注册，便稍加改动变为“Google”，同时合作创建了同名的公司。由于宇宙粒子的数量大约估计是 $10^{72}$ 到 $10^{87}$ 个，因此“googol”是一个比已知宇宙里所有原子总和还大的数，给公司取名为“Google”显示了二位创始人想要征服网络世界无穷无尽的数据资料的决心与气魄。除了数学涵义外，“Google”的词义还有比较形象的解释：字母G的形状像手，一连串的数字0为很大的范围，1意为长，e意为输出，合在一起意义就是：Google无论在哪里都能为用户找出很长一大堆想要的结果。无论采取何种解释，谷歌所追求的终极目标都很明确，就是掌握整个世界的信息。时至今日，由于谷歌的大行其道，“Google”一词甚至具有了动词的身份，被正式收录进韦氏词典等正规工具书中，成为英语口语中的“搜索、查找”的代用语。

#### 二、谷歌简史

谷歌1998年成立于美国加州硅谷附近的山景城（Mountain View），相对于其它九十年代早期出现的知名网络公司如Yahoo!、AOL等，谷歌属于后起之秀。有别于传统网站满屏令人烦恼的弹出式广告以及传统搜索引擎的付费排序，两位创始人采用了清新简洁的网页，使得用户使用起来快捷方便，同时开发了基于PageRank（网页评级）技术的搜索引擎，让搜索结果客观公正，避免了因广告赞助搜索引擎引起的结果偏差。公司因此获得了意想不到的成功，并在随后的“互联网冬天”中逆势发展壮大。以2001年前Novell公司CEO埃里克·施密特（Eric



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库